

Factores de Competitividad de la pequeña empresa del Chocolate

Susana Asela Garduño Román

Instituto Politécnico Nacional
sgarduno@ipn.mx

Alma Delia Torres Rivera

Instituto Politécnico Nacional
atorresri@ipn.mx

RESUMEN

El pilar estratégico en el desarrollo económico y social de México son la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) que representan el 99.3% de las unidades económicas. Lo que significa que conocer las causas de su problemática, como la pérdida de mercado, es una amenaza para el país; por lo que resulta pertinente presentar los resultados del proyecto “Capacidad de ataque y respuesta ante la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del Distrito Federal y área metropolitana” realizado durante 2006 y 2007, en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación¹ de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Santo Tomás. Este documento se divide en cuatro secciones: en la primera se hace referencia a la situación de las pequeñas empresas de la industria chocolatera en México. En la segunda se presenta el fundamento teórico para el estudio de los factores que determinan la competitividad desde la perspectiva estratégica. El diseño de la investigación de campo desde un enfoque cualitativo se presenta en la tercera sección, donde se describe, brevemente, el empleo de la técnica cualitativa “entrevista semi-estructurada” para la recolección de datos y la elección del estudio de caso múltiple (Yin, 1994); en la sección final se incluyen los hallazgos.

Palabras clave: competitividad, recursos y capacidades, estudio de caso, integración económica y estratégica.

¹ Los antecedentes del Proyecto, se ubican en enero de 2004, por la pérdida de participación en el mercado, en un periodo de cinco años, del 60%, del mercado es decir se pasó de un 90 por ciento en 1999 a un 33 por ciento en 2003, motivo este estudio.

ABSTRACT

The strategic support for the economic and social development of Mexico is represented by the micro, small and medium enterprises (MSMEs), with 99.3% of the economic units. The relevance for study their problematic situation and its causes, such as the loss of market, is a problem that threatens the country. In this context, it is pertinent to present the results of a research named "Capability for attacking and responding to the competitiveness of companies of the chocolate industry in Mexico City and the metropolitan area". This was conducted during 2006 and 2007, sponsored by the Instituto Politécnico Nacional (National Polytechnic Institute), and carried out by researchers of the Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (Postgraduated Studies Section) of the Escuela Superior de Comercio y Administración (School Commerce and Administration). This paper is divided into four sections: the first refers to the situation of small companies of the chocolate industry in Mexico; the second presents the theoretical foundation for the study of those factors determinant of competitiveness from a strategic perspective. The design of field research from a qualitative approach is presented in the third section, where a brief description of the use of a qualitative technique, in this a semi-structured interview, is offered. A multi-case study research methodology was implemented (Yin, 1994). In the final section the main research findings are included.

Keywords: Competitiveness, resources and capabilities, case study, economic and strategic integration.

INTRODUCCIÓN

En México, 99.3% son micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). Asimismo, es pertinente explicar que 71.5% de las empresas se encuentran en el sector comercio, 22.2% en servicios y 6.3 en la industria, lo que significa que son el pilar estratégico en el desarrollo económico y social. Promover en la MIPYME el desarrollo de capacidades y la adquisición de recursos estratégicos para lograr su competitividad a través de la innovación: en el producto, en la estructura organizativa, en los métodos de producción y en el diseño estratégico de las empresas, es una de las tareas de la investigación académica. Esto no significa que los apoyos a las grandes empresas para su consolidación sean descuidados, sino por el contrario se han de desarrollar estrategias para su desarrollo en congruencia con el desarrollo de la MIPYME.

Tomando en cuenta que el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Investigación (PECiTI) 2008-2012, destaca que la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación son promotores del desarrollo integral del país "que fomentará las ventajas competitivas de cada región o entidad federativa con base en la formación de recursos humanos altamente calificados, que promoverá la investigación científica en instituciones de educación superior y centros de investigación, y que impulsará el desarrollo tecnológico y la innovación en las empresas, buscando la vinculación entre todos los agentes del sector ciencia y tecnología para lograr un mayor impacto social" (PECiTI, 2008:6). En este marco las instituciones de educación superior son consideradas la plataforma para la competitividad, productividad, generación de riqueza

y empleo, a través vinculación academia-empresa². Dicha tarea enfrenta un reto para la próxima década: impulsar la investigación científica y tecnológica para desarrollar propuestas que permitan el crecimiento de las empresas.

Bajo este contexto, resulta pertinente presentar los resultados del proyecto “capacidad de ataque y respuesta ante la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del Distrito Federal y Área Metropolitana” que se realizó durante 2006 y 2007, registrado en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación³ de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Santo Tomás. El propósito de la ponencia es compartir los resultados de investigación, perspectivas y barreras en el estudio de la pequeña empresa, enfoque de investigación, así como las experiencias de vinculación de la Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás con la empresas.

La investigación reportada en esta ponencia se divide en cuatro secciones. En la primera se hace referencia a la situación de las pequeñas empresas de industria chocolatera en México y se describen los aspectos económicos que han repercutido en su desempeño. En la segunda sección se presenta el fundamento teórico para el estudio de los factores que determinan la competitividad desde la perspectiva estratégica, por lo que se incluyeron los dos enfoques de análisis: estructura y recursos y capacidades de la competitividad con especial énfasis en el comportamiento estratégico. El supuesto teórico que guió el desarrollo de la investigación estableció que una empresa es competitiva cuando genera un proceso interactivo entre sus estrategias (recursos y capacidades) y el entorno (social, macroeconómico, industrial), que le permite obtener una rentabilidad sostenida, acorde con el patrón de competencia de la industria (Horta y Jung, 2003).

La estrategia de investigación desde un enfoque cualitativo, se presente en la tercera sección, aquí se incluye una breve descripción del uso de la técnica cualitativa “entrevista semi-estructura” en la recolección de datos. Además se eligió el estudio de caso múltiple (Yin, 1994) y de la teoría fundamentada (*grounded theory*, Glaser y Strauss, 1967). En la sección final se explicaron los hallazgos, obtenidos del análisis de la situación de la industria chocolatera, que sugieren diseñar acciones que den respuesta a los desafíos que tienen la MIPYME para: la integración de la cadena productiva a cadena de valor, la innovación, desarrollar mecanismos de abastecimiento tanto para mercado interno y como de exportación, calidad, profesionalización del personal directivo y efectiva la gestión empresarial.

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y SITUACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE INDUSTRIA CHOCOLATERA EN MÉXICO

En esta primera sección se ha tenido como propósito establecer las condiciones contextuales de las pequeñas empresas mexicanas de la industria chocolatera⁴ en

² Ante la iniciativa del PECiTI, en los últimos años se ha enfatizado la discusión acerca de fortalecer y consolidar la vinculación para desarrollar esquemas de colaboración con bajo riesgos y beneficios compartidos entre las universidades de educación superior y el sector productivo.

³ Los antecedentes del Proyecto, se ubican en enero de 2004, por la pérdida de participación en el mercado, en un periodo de cinco años, del 60%, del mercado es decir se pasó de un 90 por ciento en 1999 a un 33 por ciento en 2003, motivo este estudio.

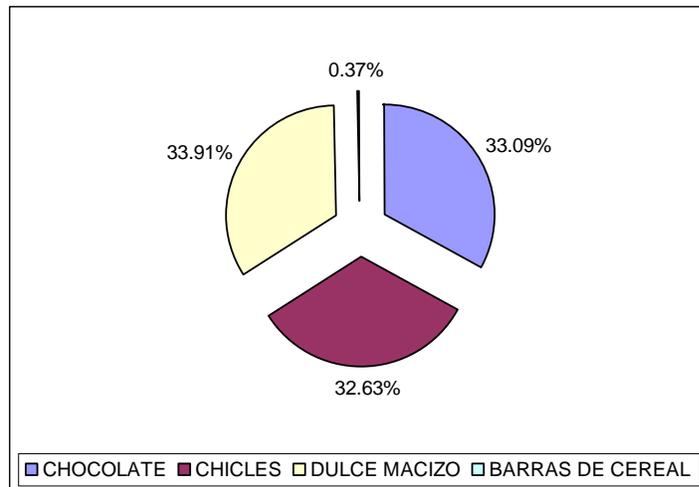
⁴ La tradición de México en cuestiones de producción del cacao viene desde la época de los Mayas, quines habla del elixir de los dioses.

México que participa con el 0.37 % del total de la industria de la confitería (gráfica 1) en el año de 2003, también se observó que entre 2003 y 2004 decreció 1.5 y 0.9 por ciento, con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), con la finalidad de describir la situación problemática que enfrentas.

Además de considerar la producción del chocolate, se identificó el nivel y crecimiento de ventas totales anuales reportadas por las empresas de la rama de fabricación de cocoa, chocolates y artículos de confitería durante el ciclo 1994-2003 en México. A pesar de que existe un crecimiento en el valor de las ventas en pesos mexicanos, en realidad el crecimiento de este rubro ha seguido una tendencia hacia la baja, principalmente en el año 2003 cuando obtuvo el 4.53 por ciento, en tanto que en 1998 el valor fue de 38.30 por ciento, lo que aunado al bajo consumo per cápita del chocolate en México ha incidido en la reducción del número de establecimientos dedicados a la fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería durante el período 1999-2003, según se observa en la tendencia de la gráfica 3. Para el año 2003 se estimó que el número de establecimientos totales fue de 22 en comparación con 1998 que era de 27, lo cual conduce a una reducción del 18.51 por ciento.

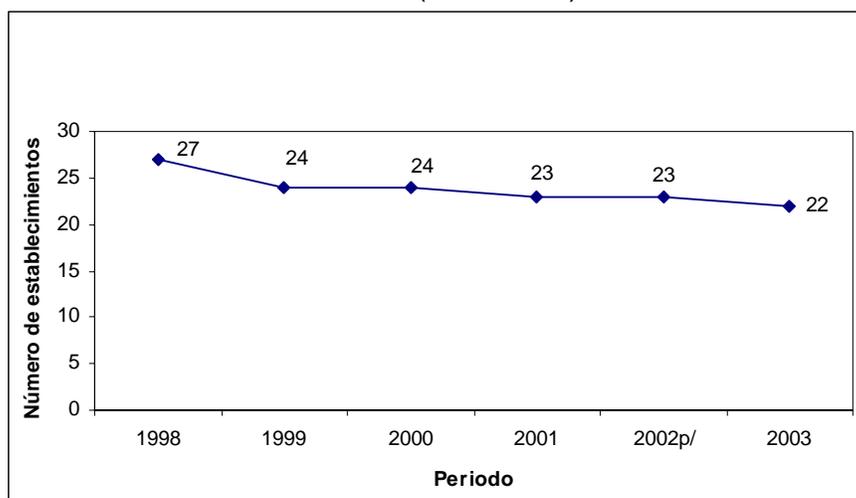
El valor de la producción mensual del chocolate, al agruparlos anualmente se obtuvo que el año con mejor nivel de producción fue el 2002, con 784 millones 570 mil pesos, así mismo, en este año se registró el mayor crecimiento de todo el período revisado y correspondió al 12.54 por ciento. En contraste, los niveles de crecimiento más bajos estuvieron en los años 2001 y 2003, con 2.59 por ciento y 7.40 por ciento, respectivamente.

Gráfica 1. Participación del chocolate en la industria confitera mexicana (2003)



Fuente: Elaboración propia con base en Datamonitor, (2004, Noviembre). *Confectionery in Mexico to 2008. Market Databook*. (Reference code: DMCM1510). Recuperado el 8 de junio, 2005 en <http://www.datamonitor.com>

Gráfica 2. Establecimientos que fabrican cocoa, chocolate y artículos de confitería en el Distrito Federal (1998-2003)



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2005, abril) Banco de información económica. *Encuesta industrial anual*. Recuperado el 05 de Julio de 2005 en www.inegi.gob.mx. Nota: p/ indica que son cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Las pequeñas empresas de la industria chocolatera, durante el período 2000-2005, perdieron alrededor de ocho mil empleos, ocho empresas cerraron o se trasladaron a Estados Unidos con el fin de continuar en operación⁵ para mantenerse en el negocio. Sin embargo las empresas mexicanas chocolateras que lograron una producción de 73 mil toneladas, para el 2003 sólo tenían una participación en el mercado del 35%, mientras el otro 65 por ciento fue abastecido por algunas firmas trasnacionales como son Ferrero, Nestlé y Hershey (Velazco J., 2001). En el contexto descrito se caracterizó la situación de las pequeñas y medianas empresas productoras de chocolate⁶ se puede afirmar que estas empresas están perdiendo competitividad. Por lo tanto desde una perspectiva estratégica se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores que en opinión de los gerentes incidieron en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas productoras de chocolate del Distrito Federal, durante noviembre 2004 a junio de 2005?

⁵ Dentro de la industria de la transformación, el ramo de alimentos, bebidas y tabaco incluye a las empresas de la industria chocolatera, que también experimenta una crisis, derivada de las contradicciones en la adquisición de la materia prima, ya que la producción nacional de cacao (35 mil toneladas) son insuficientes por lo que se tiene la necesidad de importar cacao misma que se sujeta a altos aranceles que van entre el quince y dieciocho por ciento mientras que el producto procesado que retorna al país tiene del seis al ocho por ciento de arancel (Lecona, 2004). Por otro lado resultó más barato importar chocolate terminado al encontrar menores costos de producir en el extranjero (Villas, M., 2004). Un ejemplo es la venta de planta procesadora de cacao de la Ciudad de México, la más grande de Latinoamérica de Nestlé, que se vendió a coreanos en diciembre de 2003, debido a que resultaba más económico traer chocolate terminado a México del extranjero.

⁶ Se difundieron los resultados del diagnóstico de la industria chocolatera entre las empresas que participaron.

Derivada de la pregunta de investigación, se advierte que el fundamento teórico desde la perspectiva estratégica de la competitividad incluye tanto el enfoque estructural como el de la empresa (recursos y capacidades), desde ambos enfoques es posible determinar los factores determinantes de la ventaja competitiva y que son considerados en el diseño de la estrategia de las empresas para agregar valor para el cliente y obtener rendimientos superiores al promedio de la industria.

PERSPECTIVAS DE COMPETITIVIDAD: FUNDAMENTO TEÓRICO

En esta sección, el argumento central es que una empresa es competitiva cuando genera un proceso interactivo entre sus estrategias (recursos y capacidades) y el entorno (social, macroeconómico, industrial), que le permite obtener una rentabilidad sostenida, acorde con el patrón de competencia de la industria. Es decir, más allá de la forma en que la empresa se posicione, es su comportamiento estratégico lo que determina la adecuación de sus estrategias internas (reducción de costos, mejora de eficiencia) para reaccionar o modificar las condiciones del entorno de la industria (generación de barreras de entrada), según lo indica el modelo de competitividad sistémica⁷.

Es en este sentido que se estudian los factores que determinan la competitividad desde la perspectiva estratégica, por lo que se incluyeron los dos enfoques: a) de recursos y capacidades: hace referencia, principalmente, a los recursos individuales de una organización (Wernerfelt, 1984) y b) enfoque estructural: explica que la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa, por lo que en el diseño de una estrategia es necesario conocer las fuerzas competitivas del sector, para posteriormente elegir la estrategia (Porter, 1980). En síntesis, la estrategia de la empresa puede ser diseñada con un enfoque orientado hacia su interior o con una tendencia al entorno; en el primer enfoque son las capacidades de la empresa las que se supone la hacen más competitiva, y es una fuente importante de la innovación y del progreso en la economía. El éxito de una empresa depende de la capacidad de la compañía⁸ para diseñar estrategias competitivas eficaces y oportunas de manera que le permita alcanzar su crecimiento.

Durante los años setenta y ochenta, la base del pensamiento estratégico radicaba en las oportunidades del medio ambiente externo. El líder de este enfoque fue Porter, quien introdujo el modelo de las cinco fuerzas, así como el concepto de estrategias genéricas. Su argumento fundamental reside en el hecho de que no sólo es importante la industria, sino también la naturaleza de la competencia, la cual se deriva de la rivalidad entre las firmas existentes, la fortaleza de las barreras de entrada, la amenaza de los productos sustitutos, y el poder de los proveedores y compradores (Lowson, 2003).

Este modelo de organización industrial posee cuatro supuestos básicos. En primer lugar, supone que el entorno externo impone presiones y limitaciones determinantes para las estrategias que generan utilidades superiores al promedio. En segundo lugar, determina

⁷ El modelo de análisis que se empleó en esta investigación es el de competitividad sistémica (Instituto Alemán de Desarrollo, 1994 en Horta y Jung, 2003); aunque también se revisaron los modelos: diamante de la competitividad (Porter, 1990), rueda de la competitividad (Sipper y Bulfin, 1998), competencia entre rivales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004), análisis de la competitividad de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 2000), nueve factores de Cho (Cho, 1994), doble diamante generalizado (Moon, Rugman y Verbeke, 1995), competitividad nacional o regional (Horta y Jung, 2002).

⁸ Las empresas incapaces de dominar la innovación, el aprendizaje, el cambio y una inteligencia competitiva, estarán incapacitadas para adoptar herramientas de gerencia y, en consecuencia, estarán destinadas al fracaso; ya que no podrán crecer más allá de cierto tamaño y llegarán a ser vulnerables ante los competidores que sí poseen capacidades dinámicas, flexibles y adaptables a las demandas de su contexto.

como un hecho que todas las empresas competidoras en un sector o industria poseen y controlan recursos estratégicos de similar importancia, y persiguen estrategias semejantes en razón de esos recursos. En tercer lugar, el modelo indica que los recursos empleados por las empresas para implementar sus estrategias tienen gran movilidad entre ellas. Por último, establece que las personas tomadoras de decisiones en la organización rotan, y están interesadas en actuar en pro de los mejores intereses de la empresa, como lo demuestra su comportamiento para aumentar las utilidades al máximo (Seth y Thomas, 1994 en Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

Bajo este enfoque, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente dado que las fuerzas externas, por lo general, afectan a la empresa dentro del sector industrial al que pertenece, así como a sus distintos recursos y capacidades. La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y se refleja en el comportamiento de los competidores actuales. Porter, 1982 señaló que con base en el paradigma de la economía industrial (estructura-estrategia-resultados), y que no todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para obtener beneficios de manera sostenida, y que tampoco todas las empresas que pertenecen a un mismo sector tienen una posición competitiva que les permita conseguir una rentabilidad potencial en el sector, en términos de largo plazo del capital invertido. Por lo que tales reglas están englobadas en cinco fuerzas competitivas: 1) barreras de entrada, 2) concentración del mercado, 3) poder de negociación de los clientes, 4) poder de negociación de los proveedores, y 5) amenaza de sustitución de productos / servicios.

A nivel de industria, analizar cómo responder a las necesidades de los clientes y cómo hacerlo mejor que los competidores, implica identificar y analizar los segmentos estratégicos que existen en la industria. Para esto, es útil dividir el sector en segmentos y analizar sus características estructurales; este análisis ayuda a valorar la atractividad de los diferentes segmentos, lo cual es benéfico no sólo para que los nuevos entrantes determinen en que parte entrar, sino también para que las empresas existentes en el sector decidan en que segmento les conviene mantener su presencia; y distinguir los grupos estratégicos que actúan en tales segmentos. Lo que permitirá conocer quiénes son los principales competidores en la industria, hacia dónde está dirigida su estrategia competitiva y de qué manera debe la empresa actuar en cada segmento.

En síntesis, según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa. El estudio previo de las fuerzas competitivas del sector es un paso clave que permite clasificar y analizar la información sobre la estructura del sector para posteriormente elegir la estrategia genérica (liderazgo en costes, diferenciación o de enfoque) que más convenga, la que será finalmente implementada a través de la cadena de valor de la empresa. Las estrategias genéricas propuestas por Porter (1999), pueden obtenerse a través de un liderazgo en costos (tradicionalmente basado en economías de escala); diferenciación de productos (consiste en ofrecer productos o servicios caracterizados como únicos en la industria); y enfoque (empleando costos bajos o diferenciación en un nicho o segmento angosto). Según la teoría, cada una de las empresas necesita adoptar una de estas estrategias para poder competir.

De aquí se vio la necesidad de identificar los factores que determinan la competitividad de las empresas chocolatera que los empresarios consideran en el diseño de estrategias, en la empresa que se desarrolla en el tiempo. La capacidad de fijarse un horizonte

temporal lejano en relación al diseño de su estrategia con base en los recursos y capacidades respectivas de que disponen en el marco de la dinámica de la industria.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El diseño de la investigación con enfoque cualitativo⁹ se orientó a la función directiva y a las actividades del nivel directivo de las seis empresas chocolateras ubicadas en el Distrito Federal. Se seleccionó la entrevista ya que los empresarios son los actores que diseñan las estrategias a partir de los significados que ellos mismos les han atribuido; estos significados emergen de las interacciones y son desarrollados y modificados permanentemente en dicho proceso interaccional con la dinámica del mercado de la industria chocolatera. Se realizó la entrevista en las empresas, con duración promedio de una hora en promedio que se transcribieron.

Las empresas seleccionadas tenían las siguientes características: 1) que su actividad principal se ubicara sólo en la elaboración de chocolate, 2) que fueran pequeñas empresas mexicanas, 3) que desempeñaran sus actividades en el Distrito Federal, 4) que los informantes clave fueran gerentes tomadores de decisiones y responsables de la gestión empresarial. Una vez seleccionadas, se estableció la caracterización de las empresas por su participación en el mercado, tomando en cuenta el segmento al que están destinados sus productos y nivel socioeconómico de sus consumidores. En efecto se observó que:

- Una empresa tiene una gama de productos para los segmentos de mercado de los niveles socioeconómicos A, B y C
- Una empresa tiene una gama de productos para los segmentos de mercado de los niveles socioeconómicos B y C
- Una empresa tiene una gama de productos para los segmentos de mercado niños, jóvenes y jóvenes adultos de los niveles socioeconómicos C, D y E
- Tres empresas poseen el mercado de jóvenes de las clases A, B y C.
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de mercado: niños y jóvenes de los niveles socioeconómicos A y B.
- Tres empresas orientan su producción al segmento de niños de las clases económicas B y C;
- Tres empresas se dirigen hacia al mercado de jóvenes adultos de las clases B y C
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de jóvenes adultos de los niveles socioeconómicos A y B.
- Dos empresas tienen productos destinados al mercado de adultos mayores de clases A y B.

En principio, la caracterización de las empresas permitió situar a los informantes clave que se entrevistaron con relación al tipo de consumidor, es así como personal directivo y organización están ligados entre sí de manera indisoluble y que no pueden alcanzar su objetivos empresariales si la relación que establecen con el consumidor de su producto, cuyas propias restricciones condicionan en forma directa los resultados de la empresa.

⁹ Esta aproximación se inscribe en el paradigma post-positivista, que concibe que la realidad exista más allá del investigador, que se rige por leyes naturales, por lo que nunca puede ser aprehendida totalmente. La objetividad en esta propuesta se busca a través de la triangulación y la inclusión de distintas perspectivas que permitan cierta neutralidad. La teoría fundamentada es un método práctico para la realización de investigaciones que se centran en el proceso de interpretación por el análisis de la "la producción efectiva de significados y los conceptos utilizados por los actores sociales en escenarios reales " (Gephart, 2004: 457).

Los datos recolectados de la entrevista se codificaron a través de palabras derivadas de los incidentes, ocurrencias o sucesos que expresaron los gerentes de las seis empresas productoras de chocolate ubicadas en el Distrito Federal; posteriormente se agrupan en categorías¹⁰, y de aquí se identifican las diferencias y semejanzas que existen entre una y otra; En este análisis se utilizaron tres pasos principales: en las entrevistas se seleccionaron los fragmentos de datos que se relacionados con la pregunta de "¿Cómo están enfrentando la dinámica del mercado?", a los cuales se les designo un código y se establecieron las categorías con respecto a las "tendencias del mercado condicionantes del desempeño de las empresas chocolateras del Distrito Federal en relación con sus capacidades y recursos, o bien con las situaciones que enfrentaban en la industria"¹¹. Posteriormente se realizó la integración de primer orden (codificación abierta con base en el supuesto teórico) lo que permitió comparar las diferencias dentro y entre las empresas, por lo que establecida la codificación axial, se realizó la codificación selectiva¹², para definir las dimensiones subyacentes que se incorporaron en la descripción del un panorama coherente con los marcos de interpretación¹³ de los directivos.

ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De la comparación de los seis casos seleccionados de la industria chocolatera, a continuación se describen los principales factores que determinan la competitividad. Desde el enfoque factores de la empresa (recursos y capacidades) son:

- innovación en la oferta del producto para adaptarse a las necesidades del cliente,
- identificación de nuevas tendencias del mercado,
- comercialización innovadora,
- calidad en los productos,
- disponibilidad y aprovechamiento de tecnología,
- uso eficaz de técnicas logísticas.

Los casos sugieren que los factores de la empresa sustentan el crecimiento y la ventaja competitiva, cuando se beneficia de la capacidad de innovar¹⁴ y desarrollo de nuevos

¹⁰ Se analizó la composición cualitativa de los datos por comparación constante entre los datos y una la estructura de los argumentos teóricos (Locke, 2001; Miles & Huberman, 1994; Strauss & Corbin, 1990).

¹¹ Las declaraciones comunes formaron categorías y códigos de primer orden, a raíz de los procedimientos recomendado por Miles y Huberman (1994).

¹² El procedimiento de comparación constante propuesto Glaser & Strauss a finales de la década de los sesenta, en la Grounded Theory (Teoría Fundamentada), se utilizó para el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. Por lo que la teoría fundamentada como una aproximación metodológica cualitativa, resulta pertinente, ya que su contribución central es un procedimiento sistemático y formulado de manera explícita para generar una comprensión de lo que está ocurriendo, así como la naturaleza de la experiencia y el rol activo que tienen las personas en función de las condiciones, los significados y las acciones. El procedimiento de comparación constante propuesto Glaser & Strauss a finales de la década de los sesentas, en la Grounded Theory (Teoría Fundamentada), se utilizó para el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas.

¹³ Por ejemplo, algunas categorías aparecen más como procesos (por ejemplo, "la innovación en el productos"), mientras otras son más estructurales (por ejemplo, "percepción de competencia"). El marco conceptual se empleó para describir la forma en que estos temas estaban relacionados unos con otros (Glaser y Strauss, 1967; Locke, 2001). El análisis cualitativo se apoyó en el software NUD*IST Nvivo 2.0 con el que se analizaron e interpretaron las opiniones de los entrevistados. De esta manera, según lo establece la codificación abierta, se asignaron códigos a segmentos de los textos y se agruparon con base en las categorías establecidas. Con el propósito de revelar las relaciones entre una y otra(s) categoría(s) y sus propiedades, se elaboró el análisis de cada una en términos de los elementos del problema investigado. Los resultados derivados de la codificación axial permitieron observar las relaciones entre categorías y sus propiedades, elaboradas con el uso del software NVivo 2.0; de tal forma que para cada empresa se obtuvo un esquema de relaciones de factores determinantes de la competitividad de sus empresas.

¹⁴ En cuanto a la innovación, cinco entrevistados mencionaron que su empresa contaba con un área para esta actividad. En una empresa esta actividad era realizada por el departamento de producción, en otra por el de desarrollo de nuevos productos, en la otra la gerencia y otra más dijo que la realizaban varias áreas, aunque no mencionó sus nombres. En una empresa la innovación se realizaba siempre en la maquinaria, producto y estructura organizacional; otra empresa la realizaba mensualmente en las características, creación, diseño, modificaciones y nuevas presentaciones del producto; la tercera empresa mencionó que

productos¹⁵ para adaptarlos a las necesidades del cliente a partir de la identificación de las nuevas tendencias en el mercado¹⁶ con experiencia en el aprovechamiento de la tecnología, para tener una mayor participación en el mercado. De tal suerte que al diseñar estrategias para las pequeñas empresas que han de incorporar la capacidad de innovar y adaptar el producto a las necesidades del consumidor permite un mejor posicionamiento en el mercado, lo que a su vez enfatiza asegurar la calidad del producto, a través del saber hacer (*know how*) de las personas con vocación, experiencia y compromiso, sobre todo en el área operativa, permite asegurar la calidad del producto.

En este contexto, destaca que el papel de la dirección de las empresas es ignorado por los entrevistados, y en su percepción reconocen que las utilidades obtenidas se explican por el dinamismo de las tecnologías de la producción, la información, los ciclos de vida de los productos y los servicios. Por otra parte no se debe olvidar que las habilidades empresariales, desde la perspectiva de recursos y capacidades son fuente ventaja competitiva. Sin embargo, en los seis casos la experiencia en la formulación de estrategias, las habilidades del personal y el prestigio, no son considerados factores que determinan la competitividad de las empresas. Entonces, el problema fundamental de estas empresas, es comprender que las habilidades directivas permiten avanzar en la construcción de relaciones tanto con los clientes como con los proveedores e intercambios entre los agentes económico que inciden en la capacidad de adaptación al entorno, por un lado y por el otro el prestigio (valor de la marca).

Desde el enfoque de la industria los factores que determina la competitividad de las pequeñas empresas, son:

- Poder de negociación de proveedores,
- Poder de negociación de compradores;
- Rivalidad entre competidores;
- Entrada de nuevos competidores,
- Barreras de entrada;
- política gubernamental y su efecto en la estrategia.

Uno de los factores que determina la competitividad de las pequeñas empresas, desde el enfoque de la industria, es el bajo poder de negociación con los proveedores, por lo que, las condiciones de compra del cacao¹⁷, esto se explica por los bajos volúmenes de compra. En consecuencia, tienen dificultad para comprar la materia prima a costos más

semestralmente realizaba modificaciones en las características físicas del producto, la cuarta empresa realizaba innovaciones anualmente de la maquinaria, nuevos productos, modificaciones en el empaque / envase y nuevas presentaciones; y la quinta empresa innovaba ocasionalmente en maquinaria, procesos productivos, nuevos diseños, estructura organizacional, en el empaque y nuevas presentaciones del producto.

¹⁵ Tres empresas indicaron que, anualmente, desarrollaban nuevos productos, una empresa dijo que mensualmente, otras dos semestralmente y una más cuando se tenía oportunidad. Sin embargo, cuatro empresas no habían lanzado nuevos productos en los últimos dos años, una de ellas dijo que sí había realizado esta actividad y tenía nuevos productos de confitería, y la otra era porque sus productos contaban con nuevos diseños.

¹⁶ La prueba de producto es una de las actividades que tres empresas realizan para conocer las preferencias de los consumidores, mientras que sólo dos empresas realizan sondeos. Para promover la lealtad del consumidor realizan visitas guiadas, campañas en escuelas y oferta del producto a precios competitivos (cuatro de las seis empresas encuestadas). Cinco empresas mantienen la preferencia del consumidor a través del mejoramiento de la calidad de los productos y tres recurren al cambio de imagen en el producto pero la medición de la satisfacción del consumidor recibe poca atención por parte de los encuestados, pues sólo en dos empresas se evalúa semestral y anualmente este criterio.

¹⁷ Los entrevistados reconocieron también que la compra del cacao está politizada, y es desventajosa en condiciones del comercio exterior. También opinaron que otro problema de importancia en su desempeño competitivo son las diferencias de los aranceles de importación, ya que es más alto el impuesto asignado al cacao importado que al chocolate terminado, por lo que las empresas de la industria se ven desmotivadas para producirlo y alentadas para importarlo.

bajos. La selección de los proveedores, en primer lugar, se realiza con base en la confiabilidad del aprovisionamiento; en segundo lugar por el precio, en tercer lugar por la rapidez en el servicio, en cuarto lugar por el certificado de calidad, y en quinto lugar por la regularidad del aprovisionamiento, este último aspecto considerado sólo por cuatro empresas. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores¹⁸, existe preocupación por minimizar el costo del cacao, procesarlo en fábricas o comprar directo del agricultor de Tabasco o de Chiapas. Sin embargo, no todas las empresas poseen la capacidad económica para adquirirlo, ni las instalaciones para almacenarlo.

El poder de negociación con los clientes de las pequeñas empresas se centran en el precio, ya que en opinión de los seis entrevistados los aspectos que motivan la compra de sus productos son: a) el precio (5 opiniones), b) la presentación y el sabor (4 opiniones), y c) la envoltura y la marca (3 opiniones). El precio del chocolate macizo era mayor que el de la competencia¹⁹. Con el propósito de evitar la pérdida de rentabilidad del segmento, tres empresas optaban por diversificar sus productos y otra por incursionar en nuevos segmentos. Por otro lado su canal de distribución mayorista-minorista/detallista tiene como destino principal la central de abastos, tiendas de abarrotes y tienda propia, sólo una empresa distribuía a tiendas de autoservicio, y dos al mercados de exportación con una flotilla de distribución en promedio de seis vehículos²⁰.

El conocimiento de la competencia (rivalidad entre competidores) acerca de los puntos fuertes y débiles de los competidores se lograba con el uso de la información proporcionada por sus distribuidores o vendedores. No obstante que no pudieron dar seguimiento a las estrategias de marketing de sus competidores, la información de la dinámica de la competencia no les permitió detectar la amenaza de los productos sustitutos, por lo que las empresas pocas veces respondían más rápido que la competencia ante las necesidades de los clientes. El grado de dificultad que representaba para la competencia imitar la calidad de su producto fue alto esta información se obtenía de la fuerza de venta para conocer el comportamiento de los competidores. Para anticiparse a los competidores, una empresa optaba por desarrollar y lanzar nuevos productos e incursionar en nuevos segmentos de mercado; otra también desarrollaba y lanzaba nuevos productos, además de establecer alianzas comerciales con otras empresas; y otra más solamente desarrollaba y lanzaba nuevos productos. Cabe mencionar que dos empresas indicaron que casi siempre identificaban las posibles reacciones de la competencia ante sus estrategias, otras dos dijeron que pocas veces lo hacía, y sólo una empresa dijo que siempre.

¹⁸ El medio de aprovisionamiento de cacao que utilizaban cinco empresas fue a través de proveedores frecuentes, solamente una empresa empleaba proveedor exclusivo; para el caso de la leche y el azúcar cuatro empresas usaban proveedores frecuentes. Las condiciones comerciales negociadas con los proveedores que empleaban tres empresas eran los créditos; para otras tres los descuentos por pronto pago y otras tres manejaban el descuento por volumen. Y la proporción de cacao que empleaban tres empresas en sus productos fue del 32 por ciento, el 25.33 por ciento de cocoa, 43.25 por ciento de azúcar, y 16 por ciento de otras materias primas (cuatro empresas); 41.50 por ciento de licor de cacao y 42 por ciento de manteca de cacao (dos empresas). Para cuatro empresas el origen de su materia prima fue México y dos mencionaron que la importaban de Colombia.

¹⁹ Así mismo, en su búsqueda por diferenciarse de la competencia, tres empresas consideraban que el atributo más difícil de imitar por la competencia era el sabor y la textura; en tanto que para otras dos fueron el olor, color y tamaño. En relación con los atributos de los productos que empleaban para enfrentar a la competencia, en primer lugar se ubicó el sabor (6 empresas) y, en segundo lugar el tamaño (cinco opiniones); el olor, la textura y el color (tres empresas).

²⁰ Cuatro empresas analizaban las ventajas de las alternativas de distribución a través de la comparación del costo-beneficio de éstas y para adaptar el producto a las necesidades de los distribuidores, dos gerentes dijeron que casi siempre modificaban las características de sus productos, y uno comentó que lo hace pocas veces. Con el propósito de informar a los distribuidores acerca de los beneficios que obtenían al comercializar los productos de las empresas, dos de ellas enfatizaban el tiempo de vida que tiene el producto en el anaquel, otras dos en la presentación del producto y dos más en los niveles de demanda.

En cuanto a la rivalidad entre los competidores como factor de la industria, en opinión de los empresarios, exige que las empresas inviertan recursos en actividades de mercadeo, encaminadas al conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, y también monitoreen a sus principales competidores, y además aseguren la calidad de sus productos. Por otra parte, se consideró la dificultad de mantener una posición competitiva favorable en el mercado ya que los productos de la competencia poseen un mayor nivel de innovación que requieren inversiones superiores en tecnología.

En relación con el comportamiento estratégico adoptado por las empresas, tres gerentes indicaron que pertenecían a alguna asociación empresarial y dos formaban parte de algún grupo empresarial. Sólo dos empresas tenían participación en mercados globales, otras dos poseían integración vertical (asociación con proveedores), otra mantenía integración horizontal (asociación con distribuidores), y otra contaba con relaciones con empresas chocolateras de otros países.

La información de las nuevas tendencias del mercado²¹ y el conocimiento de sus proveedores, que una empresa poseía acerca de sus competidores le condujo a formar alianzas estratégicas, realizar nuevas inversiones y desarrollar o adquirir nuevas tecnologías. El conocimiento de la competencia fue útil para otra empresa porque le permitió detectar desfases entre sus capacidades y las de sus competidores, incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, aplicar nuevas estrategias comerciales, cambiar sus políticas de precios y aplicar economías de escalas. Así también, otra empresa pudo detectar oportunamente desfases entre sus productos y las necesidades del mercado, incursionar en nuevas plazas, desarrollar y/o adquirir nuevas tecnologías, aplicar nuevas estrategias comerciales y desarrollar nuevos productos.

Los apoyos gubernamentales que existen para el fortalecimiento de las empresas no eran muy conocidos, ya que sólo un productor había solicitado crédito para la apertura de su empresa, asesoría técnica y financiera, asesoría en la adquisición de materia prima y apoyos para la exportación. Las empresas obtuvieron financiamiento se destinó para ampliar instalaciones y reestructurar la organización, capacitar al personal, adquirir maquinaria; crear alianzas estratégicas, adquirir equipo administrativo y materia prima. Las empresas no poseen estrategias para aprovechar o reducir el efecto que la política gubernamental, principalmente en cuanto al acceso a la comercializan productos importados.

Las empresas objeto de este estudio carecen de habilidades para adecuar sus estrategias internas y reaccionar o modificar las condiciones del entorno de la industria,

²¹ Cuatro empresas opinaron que se adelantaban a los cambios del mercado y que poseían la capacidad de adaptarse a las tendencias, dos consideraron que tendían a imitar los nuevos productos y solamente a una le resultaba difícil responder a los cambios del mercado. Dos empresas siempre recurrían a estadísticas económico-empresariales para tomar decisiones y una de ellas dijo que casi siempre, otras tres empresas señalaron que casi siempre acudían a reglamentaciones legales y fiscales de la industria, y dos empresas pocas veces recurrían a información de estrategias de publicidad y promoción. Tres empresas recurrían a estadísticas económico-empresariales para realizar estudios de escenarios o previsión, a dos de ellas esta información les permitía elaborar análisis financieros, crear perfiles de los competidores, analizar recursos y capacidades de los competidores, comparar productos e identificar oportunidades de nuevos mercados. Una de las empresas empleaba la información de las regulaciones legales para profundizar sus conocimientos de la industria, la otra para elaborar estudios de escenarios o previsión, hacer análisis financiero, de los recursos y capacidades de los competidores, y de patentes, además de comparar los productos e identificar oportunidades de nuevos mercados. Por lo tanto es fundamental contar con información derivada de estrategias de publicidad y promoción era empleada por las dos empresas para tener información de la industria, conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la competencia e identificar oportunidades de nuevos mercados.

especialmente las relacionadas con la política gubernamental, la entrada de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. Ante este panorama, los empresarios podrían aprovechar las oportunidades del mercado, utilizando sistemas de cooperación que les permiten reducir costos en la obtención de materia prima, y mejorar los canales de distribución. La cooperación también podría permitirles obtener productos con calidad suficiente para satisfacer a nichos de mercado en el extranjero. Y enfrentan problemas al importar su materia prima fueron el tiempo de entrega, las formas de pago, los canales de distribución, la normatividad sanitaria, los aranceles y el tiempo de negociación. Otra empresa enfatizó el cupo, los aranceles y las restricciones por origen, los aranceles y el tiempo de entrega y amenaza de productos sustitutos.

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de esta ponencia, se ha pretendido diagnosticar de la industria chocolatera y situación de las pequeñas empresas de industria chocolatera en México, se concluye que enfrentaban, en el periodo de estudio: dificultades para actuar más allá del corto plazo, agentes con diferentes capacidades de negociación, diferentes características de las empresas y niveles de desarrollo diferenciados, naturaleza de la tecnología de producción en la pequeña empresa predominante utilizada es artesanal y falta capacidad de los empresarios para manejar programas de apoyo a las MIPYMES. Cabe mencionar que el análisis de los factores que determinan la competitividad de las pequeñas empresas chocolatera ubicadas en México, las cuales produjeron de 73 mil toneladas, para el 2003 sólo tenían una participación en el mercado del 35%, mientras el otro 65 por ciento fue abastecido por algunas firmas trasnacionales como son Ferrero, Nestlé y Hershey de la producción del país.

Las fuentes de la ventaja competitiva de la industria chocolatera se basa de manera importante en el aumento de la productividad y la reducción del tamaño de las presentaciones que da como resultado una mayor participación en el segmento de mercado dirigido a niños y adolescentes de nivel socioeconómico C y D. Es entonces que la innovación en el producto es un factor de la empresa determinante de su competitividad, sin embargo se observó poca capacidad de negociación tanto con los proveedores como con los clientes, lo que provocada una drástica reducción en su capacidad de distribución, a diferencia de las empresas transnacionales, que aprovechan la infraestructura para llegar al punto de venta y lograr que el consumidor localice su producto en cualquier expendiendo de dulces. Al analizar las condiciones en que operan las empresas de la cadena productiva del cacao al chocolate se encuentran pequeñas empresas que sin contar con los apoyos gubernamentales, ni de los grandes desarrollos tecnológicos ha tenido oportunidad de incursionar en el mercado internacional.

Otra conclusión que se derivó del análisis de los resultados, es que estudiar a las MIPYMES desde la perspectiva estratégica, a través de los enfoques de la competitividad nos revela el papel de los empresarios (que realizan funciones directivas) en la consolidación de redes y encadenamientos para la cooperación interempresarial horizontal y vertical, la formación y actualización de los recursos humanos, en el desarrollo empresarial y la definición del modelo de negocio. Considerando los resultados de la investigación, se identificó que los empresarios aprovechan las oportunidades del mercado, utilizando sistemas de cooperación que les permiten reducir costos en la obtención de materia prima, y mejorar los canales de distribución. La cooperación también podría permitirles obtener productos con calidad suficiente para satisfacer a nichos de mercado en el extranjero.

BIBLIOGRAFIA

- Datamonitor. (2004). *Chocolate confectionery in Mexico. Industry Profile*. (Reference code: 0071-0038). Recuperado 10 de Julio de 2005, de <http://www.datamonitor.com>
- Fong, R. C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades, fundamentos macroeconómicos*. México: Universidad de Guadalajara.
- Glaser, B. y Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.
- Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- INEGI (2004). *Censos económicos: características principales de las unidades económicas por municipio, sector, subsector, rama y subrama de actividad 2003*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 en www.inegi.gob.mx
- INEGI (2005, abril) *Banco de información económica: Encuesta industrial mensual*. Recuperado el 02 de mayo de 2005 en www.inegi.gob.mx
- Lowson R. H. (2003). The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints. *Management Decision*, 41/6, 538-549. Recuperado de <http://emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
- Mills, J., Platts, K. y Bourne, M. (2003). Applying resource-based theory. Methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 2, 148-166. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14: 179-191.
- Porter, M. (1999). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina. Vergara. pp. 110-113.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. y Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management*. London: Sage Publications.
- Salcedo C. A. (2003). *Encadenamientos productivos. Herramienta para incrementar la competitividad turística en México*. Libro electrónico ubicado en www.eumed.net/libros
- Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2002). *Economía*. México: Mc Graw Hill.
- Secretaría de Economía (2004, octubre). *Acciones concretas para fortalecer el desarrollo económico*. México.
- Secretaría de Economía (s/f). *Guía empresarial de chocolate. Flujo del proceso productivo y escalas de producción de chocolate*. Recuperado el 13 de junio de 2004 en

<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=9&giro=1&ins=665>

- Seth, A. y Thomas, H. (1994). Theories of the firm: implications for strategy research. *Journal of Management Studies*, 31, 165-191.
- Sipper, D. y Bulfin R. (1998). *Planeación y control de la producción*. México: Mc Graw Hill.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (s/f). *Mapa descriptivo de la cadena productiva de dulces y chocolates*. Recuperado en junio de 2004 de <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/cadenas/mapas.asp?lenguaje=0&qCadena=14&Temp=Cadena+Productiva,+Mapa+Descriptivo>
- Snapshots. (2004). *China chocolate confectionery* (SIC:2066 NAICS: 31134) recuperado 10 de julio de 2005 en <http://dx.doi.org/10.1337/cn142024>.
- Sosa C. S. (2006) La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>
- Strauss, A. y Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research*. Estados Unidos de Norteamérica: Sage Publications, Inc.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Bogotá. Colombia. (2a. ed.).CONTUS. Editorial Universidad de Antioquia. 341 p. en http://lmar4.spaces.live.com/PersonalSpace.aspx?c02_owner=1
- UNESCO (Septiembre, 2002). Estudio cualitativo de siete escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos. Santiago de Chile. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.
- Valles M., M. S. (2000). La grounded theory y el análisis cualitativo asistido por computadora. Métodos y Técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universal Textos.
- Velazco, J. (2002). *Invaden chocolates importados espacios en mercado mexicano*. Recuperado en febrero de 2004 de <http://www.elmural.com>
- Vorhies, D. W., Harker, M. y Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33, 11/12, 1171-1202. Recuperado de <http://www.emerald-library.com>
- Welsh, Elaine (2002, mayo). Dealing with data: using Nvivo in the qualitative data analysis process. *Forum: Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [on line Journal]. Recuperado en noviembre de 2004 de <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Wilson, S. K. (2004). Relating categories in grounded theory análisis: using a condicional relationship guide and reflective coding matrix. *The qualitative report*. Vol 9, No. 1, 113-126. Recuperado el 28 de noviembre de 2005 de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR9-1/wilsonscott.pdf>
- Yin, K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury park, CA: Sage Publications.